

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

¹Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

***Анотація.** У статті досліджено поведінкові аспекти цифровізації бізнесу, що розглядаються в контексті системного уявлення про трансформацію діяльності підприємства. Сформульовано гіпотезу щодо характеру впливу поведінкових чинників на результативність і динаміку процесу цифровізації.*

Ключові слова: цифровізація, поведінкова економіка, системний підхід, ефективність.

THE BEHAVIORAL ASPECTS IN DIGITALIZATION OF BUSINESS

***Abstract:** The article examines the behavioral aspects of business digitalization, considered in the context of a systematic view of the transformation of the enterprise. A hypothesis about the nature of the influence of behavioral factors on the effectiveness and dynamics of the digitizations process is formulated.*

Key words: digitalization, behavioral economics, systems approach, efficiency.

В епоху стрімкого зростання кількості інформації та усвідомлення обмеженості можливостей традиційних каналів обміну інформацією цифровізація стає очевидним напрямом розвитку підприємства чи бізнес-діяльності в цілому. Скорочуючи транзакційні витрати та прискорюючи прийняття рішень водночас з підвищенням якості останніх, вона здатна забезпечити створення конкурентних переваг підприємства. Маючи значну кількість форм та проявів, цифровізація здатна гнучко врахувати особливості бізнес-процесів підприємства, й, тим самим, підсилити його сильні сторони та зменшити впливовість або зовсім усунути слабкі. Втім, цифровізація не виступає в ролі економічної панацеї, що здатна подолати будь-які економічні проблеми підприємства, а є лише одним із напрямів підвищення його ефективності. А отже, аби уникнути під час здійснення цифрових трансформацій бізнесу помилки, яка є типовою для ранніх шкіл менеджменту і полягає у схильності до однофакторного пояснення успіху, необхідно розглядати цифровізацію та її заходи в системі супутніх чинників, серед яких суттєву роль відіграють поведінкові.

Питанням переведення діяльності підприємства у відповідність сучасним вимогам ведення бізнесу шляхом цифрової трансформації присвячена значна кількість наукових робіт. Так, наприклад, Вейл П. та Уорнер С. дослідили різні аспекти впровадження цифрової бізнес-моделі на підприємстві і запропонували своє бачення етапів її впровадження [1]. А такі автори, як Алтер А., Андріол С., Бейсенс В., Бонне Д, Маулік П. та інші – дослідили окремі аспекти трансформації та спромоглися окреслити основні проблеми її проведення, загрози та принципи [2]. Втім, системні зв'язки здійснення цифрової трансформації підприємства в контексті зміни поведінки різних учасників трансформації досліджено недостатньо, що й обумовлює актуальність дослідження.

Мета дослідження полягає в уточненні поведінкових чинників, які впливають на перебіг процесів цифрової трансформації підприємства.

Оскільки цифровізація є доволі широким явищем, що не зводиться лише до впровадження електронних форм комунікації та програмних засобів у діяльність підприємства, а передбачає істотні зміни в бізнес-процесах, то і заходи щодо її реалізації є значно більш змістовними, ніж просте встановлення програмно-технічних засобів та навчання персоналу роботі з ними. При цьому до основних загроз, що виникають у процесі цифровізації, які пов'язані з людським чинником, відносять як правило погіршення зайнятості (внаслідок скорочення персоналу компаній, викликаного автоматизацією окремих функцій) та опір персоналу змінам (що виникає внаслідок існуючих звичок та неочевидності вигід від зміни характеру діяльності). Проте цифровізація викликає значно більш широкий спектр змін у поведінці не тільки персоналу, а й менеджменту компанії, її клієнтів, постачальників та інших учасників ринку.

Вейл П. та Уорнер С. зазначають, що одним з основних завдань здійснення цифровізації підприємства є побудова цифрової культури та структур: формулювання загальних цінностей, переконань, традицій та припущень стосовно цифровізації, які мають визначати поведінку [1]. Тим

самим констатується необхідність психологічного супроводу трансформаційних процесів та закріплення нових форм поведінки новими соціально-груповими регуляторами. Ідея не виглядає новою та оригінальною, проте має бути слушною, адже саме вона викликає питання щодо оптимізації трансформаційних витрат та вибору цільових станів не тільки для виробничих і комунікаційних процесів, а й для форм поведінки, які б відповідали сучасним вимогам. Формально ця теза може сприйматися як обмеження в трансформаційній моделі, де величина витрат на зміни поведінки не має перевищувати очікуваний ефект від її впровадження.

Традиційно вважається, що поведінка клієнтів на ринку зазнає змін внаслідок змін у структурі їх потреб, і саме ці зміни змушують компанії відшукувати більш ефективні засоби адаптації до нових потреб і нової поведінки. Бонне Д. та Маулік П. зазначають, що цифрові технології, в свою чергу, радикально змінюють поведінку окремих людей, корпорацій та цілих спільнот [2]. Тим самим підкреслюється, що цифровізація не є заходом, здатним раз і назавжди перевести компанію до іншого, більш стійкого та конкурентного положення, а є постійним процесом удосконалення діяльності [3]. Фактично це означає, що підприємство та його персонал мають демонструвати постійну пошукову активність у сфері пошуку можливостей щодо оптимізації бізнес-процесів. І це становить першу поведінкову проблему: жити в епоху змін, які ж до того гарантовано мають сприйматися як постійні, не є привабливою перспективою в традиційній культурі, яка перш за все орієнтована на збереження "статус-кво". З точки зору поведінкової економіки, перехід до поведінки, яка б характеризувалася іншою спрямованістю, буде можливим за умови, якщо суб'єктивно величина витрат та ризики від збереження поточної поведінки (L_c) значно перевищуватиме величину витрат та ризиків, які виникають під час опанування новою, більш ефективною поведінкою (L_n). Суб'єктивна корисність змін, яка буде визначати прагнення до нової поведінки при цьому буде складати:

$$U = L_c - L_n \quad (1)$$

Ключовим аспектом цієї ситуації є саме суб'єктивний характер оцінки людини. Відповідно, засобами її ефективного формування можуть виступати: імпринтинг (використання механізму закріплення у пам'яті ознак об'єктів для формування та корекції вроджених поведінкових актів під час їх первинної демонстрації), праймінг (формування неусвідомлюваної установки на активізацію поведінкових програм шляхом розміщення в контексті ситуації специфічних триггерів), архітектура вибору (специфічно побудований контекст, що обумовлює вибір певного варіанту серед інших альтернатив).

Друга проблема, що виникає у забезпеченні ефективної поведінки персоналу полягає у зміні стандартів і процедур контролю: в умовах цифрової трансформації контроль часто стає тотальним, постійним, а реакція на відхилення від стандартів – миттєвою. Відповідно це дозволяє зменшити непродуктивні витрати ресурсів, проте може спричиняти значне зростання виробничого стресу та, відповідно, зменшувати продуктивність праці. Ще однією неприємною особливістю тотального контролю є зниження відповідальності персоналу, яке виникає внаслідок самоусунення людини від виконання контролюючих дій, оскільки автоматичний контроль сприймається як такий, що є поза конкуренцією порівняно з можливостями контролю з боку людини. Звичайно така точка зору є хибною, бо, по-перше, автоматичний контроль є ефективним лише в межах наявного програмного алгоритму, по-друге, алгоритми контролю навіть у системах із самонавчанням неспроможні адекватно реагувати на непередбачені зміни в роботі системи (зокрема, коли такою системою є динамічна сукупність потреб, очікувань та поведінкових проявів клієнтів), і, по-третє, тотальний контроль інноваційних процесів не є чинником, що здатний значно покращити їх результативність.

Зменшення негативних ефектів, що пов'язані зі зростанням обсягів контролю, шляхом використання поведінкових підходів може бути досягнуто за умови рефреймінгу ставлення персоналу до контролюючих заходів і переглядом форм зворотного зв'язку, що при цьому застосовуються. Цінність змісту діяльності, що виконується (V_d), має бути більшою, аніж суб'єктивна оцінка негативних аспектів, пов'язаних зі зростанням обсягу контролю (S_n). Саме різниця між цими суб'єктивними оцінками й складатиме величину мотиваційного потенціалу (M), яким характеризується певна особа.

$$M = V_d - S_n \quad (2)$$

Ще одним чинником, що впливає як на виробничу поведінку, так і на результативність трансформаційних процесів, є час (t). Саме кількість часу, що потрібна людині для формування нової моделі поведінки визначає її здібності та потенційні можливості щодо переходу до нових форм реалізації бізнес-процесів. З огляду на це набуває актуальності дилема "навчання чи залучення", коли для виконання нових функцій менш витратним стає залучити кваліфікованого фахівця, аніж перенавчати тих, що вже є в наявності. У випадку рішення про залучення нових – слід мати на увазі, що поява в організації нової людини завжди призводить до зростання міжособистісної напруженості внаслідок перегляду неформальних статусів учасників в ієрархії групи. Це може мати як позитивний мотивуючий ефект, так і негативний, пов'язаний зі збільшенням агресивності та конфліктності. Відповідно очікуваний час змін у поведінці буде зростати.

Таким чином, для забезпечення результативних трансформаційних змін під час здійснення цифровізації підприємства за умови використання будь-якої бізнес-моделі варто враховувати поведінкову готовність персоналу (R). Остання може бути представлена як функція трьох змінних, що характеризують ключові поведінкові чинники:

$$R = f(U; M; t)$$

В залежності від специфіки діяльності підприємства, вага цих чинників може відрізнятись, а отже – має визначатись менеджментом організації відповідно до організаційних цілей. В подальших дослідженнях має сенс дослідити динаміку та діапазони зміни галузевих вагових коефіцієнтів і їх залежність від основних параметрів діяльності та формальних характеристик підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Weill P., Woerner S. What 's your digital business model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
2. How to Go Digital: Practical Wisdom to Help Drive Your Organization's Digital Transformation. Alter A., Andriole S. J., Baesens B. etc.. *MIT Sloan Management Review*. The MIT Press, 2018. 222 p.
3. Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. Санкт-Петербург: Изд. Политехнического университета, 2017. 807 с.

Ушкальов Володимир Васильович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків, e-mail: u-vla@i.ua

Мартіянова Марина Павлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, e-mail: u-vla@i.ua

Ushkalyov Volodymyr Vasylovych, Ph.D, associate professor, associate professor of Economy Enterprise and Management Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, e-mail: u-vla@i.ua

Martianova Maryna Pavlivna, Ph.D, associate professor, associate professor of Economy Enterprise and Management Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, e-mail: u-vla@i.ua